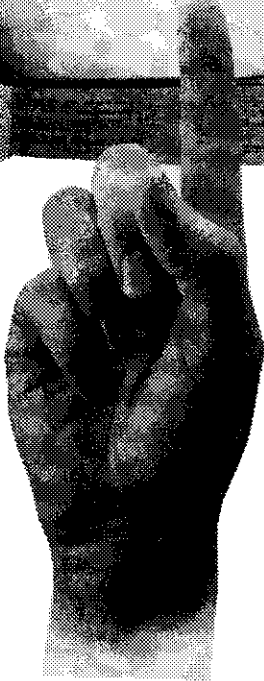


■ گروه تحقیقاتی بارور دارای هدفهای سازمانی و فردی مشخص (مرتبط با اهداف سازمانی) است، تأکید خاص بر پژوهش دارد، فرهنگ منحصر به خود را داراست و دارای محیطی است که امکان تبادل نظریات را فراهم آورده به طور هوشیارانه و هدفمند اعضای جدید را سازماندهی می‌نماید.



خصوصیات یک محیط پژوهشی بارور

نویسندگان: دکتر کارول بلاند و همکاران

مترجم: دکتر فروهر معیری

چه عواملی موجب حیات و سرزندگی یک سازمان پژوهشی می‌شود؟ در حقیقت دو پرسش اساسی در مقابل ما قرار دارد:

- ۱- چگونه علی‌رغم محدودیتها و موانع موجود می‌توان یک محیط پژوهشی بارور را پابرجا نگهداشت؟
- ۲- چگونه می‌توان محیط تحقیقاتی باروری را پدید آورد که بتواند در ایجاد یک سیاست کلی پیشرو و مؤثر در علم پزشکی ما را یاری دهد؟

کاملاً بدیهی است که باروری پژوهشی، تحت تأثیر دو دسته عوامل خصوصیات فردی و محیطی قرار دارد. بسیاری از مطالعات صورت گرفته، به خصوصیات فردی لازمه چنین محیطهایی پرداخته‌اند. تأکید این مقاله بر عوامل محیطی مؤثر در باروری یک سازمان است. مطالعات انجام گرفته ما را به این حقیقت رهنمون گشته‌اند که خصوصیات محیطی یک سازمان بیش از خصوصیات فردی کارکنان بر بازده آن تأثیرگذار است. به عنوان نمونه مک‌جنیس^۱ و لانگ^۲ نشان دادند که در وضعیت کنترل شده، تغییر در محیط یک سازمان موجب تغییر در میزان بازده آن شده است به گونه‌ای که، از تواناییهای فعالترین پژوهشگران در شرایط نامساعد یک سازمان غیر مولد کاسته می‌شود. این یافته تعجب‌آور نیست، فوکس^۳ یادآوری می‌کند که پژوهش یک فرایند عالی اجتماعی و سیاسی شامل ارتباطات، تبادل و تأثیر متقابل است.

گسترش و تولید علوم ناشی از تبادل اطلاعات است که به صورت ارائه آنها در نشریات، کنفرانس‌ها و در اشکال غیررسمی در محاوره‌های انجام شده در محیط آزمایشگاه، سالن اجتماعات و حتی میهمانیهای دوستانه است. یافته‌های فوق ردکننده اهمیت خصوصیات فردی نیست، بلکه گویای آن است که این خصوصیات به تنهایی کافی نبوده و محیط مناسب را نیز می‌طلبد.

این مطالعه، بر همین اساس به توصیف خصوصیات محیط یک سازمان پژوهشی مولد می‌پردازد.

روش

روش این مطالعه از طریق جست‌وجوی مقالات در ۵ بانک اطلاعاتی مختلف در زمینه‌های پزشکی، روان‌شناسی، علوم اجتماعی و مدیریت تا سال ۱۹۹۰ و همچنین کتابهای مربوطه با استفاده از کلمات کلیدی، Productivity, Research, Organization, Characteristics, Group صورت پذیرفته است. مقالات مربوط به سالهای بعد از ۱۹۹۰ که در بانکهای فوق وارد نشده بودند به صورت دستی استخراج شده‌اند.

مقالات به دست آمده با توجه به معیارهای Exclusion انتخاب شده‌اند. در این انتخاب هم به موضوع مقاله و هم به نحوه انجام دادن مطالعه توجه شده و تنها مقالاتی که دارای روش‌شناسی صحیح و برپایه اطلاعات نظری و پایه‌ای استوار بوده‌اند، گزینش شده‌اند.

این مطالعه سعی در یافتن عوامل مؤثر بر باروری یک محیط پژوهشی دارد و در حقیقت به دلیل نبود فهرست از این عوامل، به کشف آنها در مقالات و کتابهای موجود پرداخته شده است.

قبل از پرداختن به خصوصیات یک محیط پژوهشی بارور، چند مشخصه مهم مقالات و کتابهای مرور شده را شرح می‌دهیم:

- ۱- گروه پژوهشی: آندرو^۴، گروه پژوهشی را مجموعه‌ای شامل سه نفر که با هم به مدت حداقل ۶ ماه و در دوره زمانی حداقل یکساله به کار مشغول بوده و در آن حداقل یک نفر نقش هدایت‌کننده را داشته باشد می‌داند.

- ۲- زمینه‌های مطالعه شده: ریاضیات، فیزیک، شیمی، ستاره‌شناسی، علوم زیستی، علوم فضایی، ادبیات، پزشکی، علوم فنی و علوم اجتماعی زمینه‌های مطالعه شده این پژوهشها بوده‌اند.

- ۳- ابزار اندازه‌گیری نتایج: یک یا چند مورد از متغیرهای زیر در برآورد میزان بازدهی یک گروه تحقیقاتی مدنظر بوده‌اند: کتابها، مقالات، جوایز، اختراعات ثبت شده، گزارشهای داخلی، مدلها و نمونه‌های ویژه^۵، تولیدات دیداری و شنیداری و برنامه‌های کامپیوتری. تعداد کارهای چاپ شده و نقد برنامه‌های مربوطه اغلب بیش از بقیه برای این منظور مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از دیگر عوامل موجود می‌توان به شهرت و آوازه گروه پژوهشی، موفقیت در محدود ساختن مخارج در حوزه بودجه تعیین شده، انتشار نتایج طرح و مقید به اخلاقیات بودن اشاره کرد.

- ۴- روش مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات: اغلب مطالعات Cross-Sectional بوده و تعداد انگشت شماری مطالعه Longitudinal نیز دیده می‌شد. در این مقالات، اطلاعات از طریق مرور مجلات، نشریات عمومی، مصاحبه و پرسشنامه پستی جمع‌آوری شده‌اند.

حال، به ذکر ۱۲ خصوصیت مربوط به یک محیط پژوهشی بارور می‌پردازیم:

- ۱- وجود اهداف مشخص که باعث کارکردهای هماهنگ می‌شود گروههای پژوهشی کارآمد دارای اهداف سازمانی مشخصی هستند که افراد در داخل آنها آرزوهای خود را با هدفهای سازمان منطبق می‌سازند. یک سازمان زنده خود را با آرمانهای هماهنگ و روشن معرفی می‌کند. این تمرکز بر روی هدفهای سازمانی، منافاتی با آزادی فردی ندارد. در حقیقت، این هدفها هدایت‌کننده اعمال آزادانه فردی هستند. اهداف سازمانی نشان می‌دهند که مشکلات و محدوده اصلی فعالیتها کدام هستند و این خود فرد است که باید راه‌حلهای و نحوه عملکردهای خود را در این محدوده انتخاب کند. در حقیقت، اگر پژوهشگر حدود ۳۰ درصد از قدرت تصمیم‌گیری را در اختیار داشته‌باشد و این قدرت در بقیه افراد مؤثر کمتر از ۳۰ درصد باشد، بازدهی حداکثر خواهد بود. زمانی که تعداد اندکی بر روی تصمیم‌گیری مؤثر هستند، کارایی کاهش می‌یابد و هنگامی که تنها یک نفر (مدیر) درباره نحوه کار پژوهشگر تصمیم بگیرد، این کاهش فزونتر خواهد بود. بنابراین، وقتی که پژوهشگر حداکثر آزادی را در تصمیم‌گیری داشته‌باشد و تعداد افراد مؤثر نیز زیاد باشد، کارایی به حداکثر خواهد رسید. بنابراین، مجموعه‌ای از آزادی و هماهنگی لازمه بازدهی بالاست.

■ یک واحد پژوهشی موفق، نیازمند مجموعه‌ای از خصوصیات فردی برای هر یک از اعضای گروه تحقیق؛ محیط سازمانی حمایت‌کننده قوی و رهبری مشارکتی، آگاه و پژوهشگر است.

مورد عنایت قرار می‌گیرد؛ میزانی که یک عقیده جدید از سوی اعضای پایین سازمان یا گروه مورد عنایت واقع می‌شود و درجه همکاری و فراوانی مجمعهای عمومی. رتبه‌بندی تجمعی موارد فوق، ارتباطی مثبت و مستقیم بین وضعیت گروه و میزان کارایی آن را نشان داد.

که یک گروه خوب زمینه را برای تأثیرگذاری اعضای بریکدیگر فراهم می‌نماید. ۹۷ درصد از ۴۹ پژوهشگر برجسته‌ای که در مطالعه شوابتزر^{۱۱} مورد پرسش قرار گرفتند، ارتباط بین فردی را مهمترین عامل در بازدهی خود عنوان کردند. ۶۷ درصد برانگیخته شدن و تشویق از سوی دیگر همکاران را از علت‌های مهم برشمردند.

۲- تأکید بر پژوهش

یک محیط هدایت‌کننده پژوهش، اهم تأکید خود را بر روی بازدهی پژوهشی می‌گذارد و یا حداقل آن را هم ارز دیگر مقولات، مورد تأکید قرار می‌دهد. مدل Bean در توصیف باروری پژوهشی، تأکید بر پژوهش را فشاری می‌داند که ملاکهای پژوهشی بر تصمیم‌گیرها می‌گذارد. دروغ و همکاران در مطالعه خود نشان دادند که مانع مهم در بازدهی پژوهشی یک گروه یا سازمان، نبود تعهد و مسؤلیت سازمان نسبت به تحقیق است که خود را به شکل نبود زمان، منابع، امکانات مالی و اجرایی برای تحقیق نشان می‌دهد.

کاپل^۷ و همکاران دریافتند که تنها آگاهی از نیاز و ضرورت پژوهش، برای انجام دادن و تصمیم‌گیری در خصوص آن کافی نیست بلکه تعهد بالا و فراهم آوردن امکانات، لازمه اصلی آن است. گاه دیده می‌شود در درون یک سازمان پژوهشی با بازده اندک، زیر واحد یا مجموعه‌ای با کارایی بالای پژوهشی وجود دارد.

۳- فرهنگ

ریک^۸ و استین^۹ به مورد خاصی در دانشکده اخلاق کالج امریکا اشاره کرده‌اند و آن، فرهنگ کاملاً خاص پرورش یافته آنهاست که موجب ایجاد محیطی کاملاً اخلاقی شده است.

فرهنگ سازمانی خصوصیت منحصر به فرد هر سازمان است که آن را از بقیه سازمانها متمایز می‌سازد و شاخصی است که اعضای سازمان آن را درک کرده، به یکدیگر منتقل می‌کنند و برای آن ارزش قائل هستند. فرهنگ سازمان، اعضای آن را مطمئن می‌سازد که تمامی آنها در یک جایگاه قرار دارند و به کمک آن در می‌یابند که به کدام سو در حرکت هستند. چون اعضای سازمان مرتباً تغییر می‌کنند، از این رو فرهنگ تنها عامل پایدار نگهدارنده آن است. فرهنگ موجب یکپارچگی و رشد مداوم سازمان می‌شود؛ حتی اگر به صورت کلمات بیان نشود. چنین فرهنگی را در بسیاری از سازمانهای موفق و کارآمد می‌توان یافت.

۴- وضعیت گروه

آندرو، وضعیت گروهها را با سنجش ۷ عامل توصیف کرد: روحیه نوع‌آوری؛ از خودگذشتگی برای کار؛ میزانی که یک عقیده جدید

۵- مدیریت مشارکتی

از شایعترین یافته‌ها در مقالات، ارتباط بین بازدهی پژوهشی و مدیریت مشارکتی است. مطالعه Pineax و همکاران بر روی ۱۵۵ آزمایشگاه بیومدیكال، گویای آن است که بهترین آنها آزمایشگاههایی هستند با مشخصات کار مشارکتی و جلسات زیادتر، مشارکت تکنسین‌ها در نتایج طرحها و ارتباط فزونتر بین پژوهشگران و مدیران.

Kerr دلایل مفید بودن مدیریت مشارکتی را چنین برمی‌شمارد:

۱- دانش و مهارتهای لازم و فرایند تصمیم‌گیری آن چنان پیچیده است که از عهده یک فرد خارج است.

۲- چنین مدیریتی موجب بالارفتن احترام به نفس اعضای می‌شود.

۳- این امر موجب دستیابی به دیدگاههای جدید می‌شود.

۴- موجب می‌شود تا در خصوص کارهای در دست اجرا، تعهد و دیدگاههای بهتر به دست آید.

۵- موجب افزایش آگاهی اعضای به منظور هماهنگی بهتر در انجام دادن امور می‌شود.

۶- سازمان غیر متمرکز

مؤثر بودن عدم تمرکز در سازمان، دلیل دیگری بر مدیریت مشارکتی است. Okrosa نشان داد که عدم تمرکز موجب بالارفتن بازده کل سازمان و نیز بازده فردی می‌شود. بدیهی است عدم تمرکز به معنی هرج و مرج نبوده بلکه عبارت است از رعایت کامل مدیریت مشارکتی و توصیف و تبیین کامل اهداف سازمان. در چنین نظامی، بازخوردها نقش مهمی در مدیریت دارند.

۷- ارتباط

وجه مشخصه ارتباط، تبادل اطلاعات، حمایت و درک همدلانه و دسترسی به دیگر پژوهشگران در شبکه سازمانها و مراکز تحقیقاتی دیگر است. این ارتباط باید بین مدیر (رهبر) و دیگر اعضا، بین اعضای گروه و نیز بین اعضای گروه با دیگر پژوهشگران خارج از گروه یا سازمان برقرار شود. مطالعه Visart نشان داد که ارتباط داخلی و خارج سازمانی، علت ۳۱ درصد اختلافات دیده شده در تعداد

مقالات منتشره بین گروه‌های تحقیقاتی در ۶ کشور بوده است. آندرو نشان داد که محققانی که از بازده کاری بالایی برخوردارند، تماسهای مکرر با بقیه همکاران خود دارند و ۸ تا ۱۵ ساعت در هفته را در مجمعهای عمومی می‌گذرانند. کلارک و همکاران تصریح کرده‌اند که اعضای فعال، ارتباط کاری هدفداری (تفسیر مقالات و برنامه‌ریزی طرحهای جدید) را با دیگر همکاران برقرار می‌نمایند در صورتی که اعضای مقابل آنها تنها به ارتباطات ساده اجتماعی بسنده می‌کنند.

یافته‌های Sidermann گواه آن است که پژوهشگران موفق و کارآمد، شبکه ارتباطات خود را از طریق زیرگسترش داده آن را پابرجا نگه می‌دارند: گفت‌وگو و بحثهای مکرر و منظم با همکاران؛ جلب همکاران به ایجاد کارگاه تخصصی، سمپوزیوم و کنفرانس‌ها؛ کنفرانس‌های کوچک بعد از ظهر در محل اداره، هتل و یا تفریحگاهها و درخواست از همکاران برای مرور و اظهار نظر درباره طرحها. این پژوهشگران شبکه‌های ارتباطی را فعالیتهای متقابلی می‌دانند که باید به صورت حرفه‌ای اداره شده و به طور منظم بازنگه داشته شوند.

یافته‌های شواتز مبین آن است که دومین عامل مهم در افزایش بازده پژوهشگران، برانگیخته شدن و تشویق از سوی همکاران خویش در دیگر سازمانها و یا گروههاست.

۸- منابع و امکانات

امکانات اساسی تحقیق منابعی هستند که یک فرد تصور می‌کند برای انجام دادن یک طرح مورد نیاز است. امکانات معمول یک تحقیق شامل: منابع انسانی (همکاران، دستیاران، مشاوران فنی، دانشجویان و رهبر آگاه به پژوهش)، زمان، منابع مالی، تجهیزات و کتابخانه است.

مطالعات مختلفی در خصوص تأثیر میزان سهولت دسترسی به همکاران صورت گرفته است. آندرو به نقش هر یک از منابع در بازده پژوهشی پرداخته است. او توضیح می‌دهد که در بین تمام عوامل، رضایت از حضور منابع انسانی در یک واحد تحقیقاتی، بیشترین اثر را در میزان کارایی آن واحد دارد. بر طبق نظر دیگر صاحب‌نظران، تماسهای مکرر حضوری افراد در ایجاد نظریات جدید، یافتن خطاها، ترغیب به پیشرفت و کسب حمایت مؤثر است. مضاف برآنکه، چنین امری موجب هماهنگی و هم‌رأیی همکاران می‌شود. مطالعه انستیتو تکنولوژی ماساچوست گواه آن است که اگر دفتر کار افراد حدود ۱۰ متر از یکدیگر فاصله داشته باشد احتمال یکبار دیدار آنها با یکدیگر در هفته ۸ درصد الی ۱۰ درصد خواهد بود و در صورتی که این فاصله ۵ متر باشد، این احتمال ۲۵ درصد است.

Bleo معتقد است بهترین محیط کار محیطی است که تعداد اندکی محقق در یک حوزه اختصاصی قرار داشته ولی دارای تعداد زیادی پژوهشگر همسو و هم‌جهت در حوزه‌های تحقیق باشد. از سوی، Braxton مدعی است که محیط کاری بر روی بازده افراد تأثیر دارد به گونه‌ای که انتقال یک پژوهشگر فعال به یک

مؤسسه غیرکارآمد موجب کاهش بازدهی وی می‌شود. این اثر بیش از آنکه ناشی از خود مؤسسه باشد از تأثیر همکاران جدید خیر می‌دهد. بنابراین، یک سازمان یا مؤسسه نه تنها تأمین‌کننده آگاهی، مهارت، حمایت‌های روحی و انگیزش است بلکه محرک نیز می‌باشد. اهمیت کارکنان اداری و پشتیبانی در امر پژوهش بدیهی است. Pineau مدعی است که در بین ۱۵۵ گروه بیومدیکال، موفقترین تیمها آنانی بودند که ۱۰ یا بیشتر از آن تکنسین تمام وقت داشتند.

هارینگتون در مطالعه خود دریافت که هر چه منابع مالی خارجی و تعداد کتابهای کتابخانه افزایش پیدا کرده و تعداد دانشجو کاهش یابد، بازدهی پژوهش افزایش خواهد یافت. Culpepper به این نتیجه رسیده است که مهمترین موانع تحقیق در دانشکده‌های پزشکی به ترتیب شامل: فقدان فرصت کافی، فقدان منابع مالی، فقدان مهارتهای پژوهشی، نبود نمونه و سرمشق بوده است. به طور کلی، نبود منابع مالی یک مانع شایع در راه تحقیق است.

در انتها باید این مورد را متذکر شد که وجود کلیه منابع و امکانات به تنهایی کافی نیست بلکه باید این امکانات در دسترس باشند. آندور نشان می‌دهد که اثر منابع و امکانات به خودی خود، در مقابل اثر تصورات پژوهشگر در مورد قابلیت دسترسی به آنها دارای بازدهی اندک است. این امر توضیح دهنده ارتباط بازدهی و باروری یک گروه یا سازمان با مدیریت آگاه است. مدیریت آگاه به مسائل پژوهشی، از منابع و امکانات لازم مطلع است و نه تنها آنها را مهیا می‌نماید بلکه آنها را به آسانی در دسترس قرار می‌دهد.

۹- وسعت، قدمت گروه یا سازمان و گوناگونی اعضا

در حالت کلی، بازدهی با افزایش تعداد گروه بالا می‌رود. زیرا امکان تماس و دسترسی به یکدیگر و همچنین دستیابی به تشویق و ترغیب آنان زیادتر می‌شود. برخی مطالعات نشان داده‌اند که اگر یک گروه بیش از ۷ سال قدمت داشته باشد از کارایی آن کاسته می‌شود. همچنین، دیده شده است، عضو مسن گروه به دلیل کهنلت سن سطوح قابل قبول بالای خود را از دست می‌دهد. ارزیابی یک گروه از لحاظ قدمت بستگی به دیدگاه ما دارد. از نظر محصولات علمی، یک گروه مسن معمولاً بیش از یک گروه جوان مقاله یا محصول دارد اما از نظر سرعت تولید بین دو گروه تفاوتی دیده نمی‌شود و اگر وجود دارد افزایش مختصر در گروه مسن را نشان می‌دهد.

اگر گوناگونی را به صورت رویکردهای مختلف در افراد و سطوح مختلف در نظر آوریم، گوناگونی موجب افزایش کارایی می‌شود و البته باید این موارد را در کنار ارزشها و اهداف کلی گروه یا سازمان در نظر آورد.

۱۰- پاداشها

Wasley و همکاران مطالعه‌ای را با هدف ارزیابی تأثیر انواع پاداشها بر بازدهی انجام دادند. پاداشها شامل جوایز، شهرت عمومی و پاداشهای مالی بود. بازدهی به کمک یک شاخص مشاهده‌ای مورد آزمون قرار گرفت. هر سه نوع پاداش مؤثر بودند اما در مرتبه اول

— شناخته شدن نزد دیگر اعضای گروه.

در مجموع اگرچه حقوق، جوایز و تشویقها از پادشاهای مؤثر به شمار می‌روند اما آنچه بیش از هر چیز برانگیزاننده محققان است عبارتند از: لذت همکاری در گروهی پویا، مشارکت فکری در کار، وجود همکاران با انگیزه و احساس ارزشمند بودن در یک گروه.

۱۱- استخدام و گزینش

Dill مدعی است واحدهایی با بازده فوق‌العاده بالا، با خصوصیت ویژه تمرکز بسیار در استخدام استعدادهای درخشان شناخته می‌شوند. این مراکز زمان بیش از اندازه متعارفی را در جلب و به کارگیری افراد، با مهارتها و خصوصیات اجتماعی سرآمد صرف می‌نمایند. خصوصیات اجتماعی از اهمیت ویژه برخوردارند (ارزشها و تعهدات فرد را برای یک سیستم مناسب می‌کنند).

این خصوصیات به‌طور بارز به کمک آموزش به‌دست می‌آیند. Zucherman برنامه‌های آموزشی را در به دست‌آوردن کارایی بالا اساسی می‌داند زیرا این برنامه‌ها دوره‌هایی هستند که آگاهی، مهارت و شایستگیهای لازم را پرورش داده ارزشها و ملاکها را به دنبال می‌آورند.

۱۲- رهبری

بی‌تردید، رهبری مهمترین عامل مؤثر در یک نظام است. این عامل بر تمامی خصوصیات دیگر یک نظام یا گروه تأثیر می‌گذارد. به عقیده Blachburn کلیه عوامل مؤثر بر بازدهی یک مجموعه پژوهشی در دستهای مدیر است. تمامی مطالعات بر روی خصوصیت مدیران این گونه مؤسسات حاکی از آن است که وی باید پژوهشگری کاملاً آزموده باشد. برای مثال، مطالعه Dill بر روی مؤسسات پژوهشی اروپا، یک عامل حیاتی در موفقیت این مؤسسات را در طول زمان، رهبری آنها بر شمرده است. تجربیات رهبر است که بر دانش و ارزش‌گذاریهای اعضا اثر می‌گذارد، ارتباطات بین‌فردی و شبکه‌ای را تسهیل می‌سازد، دیگر محققان شایسته را جذب می‌نماید و محرک و برانگیزاننده همکارانی است که از تلاشهای خود کاسته‌اند. همچنین، این تجربیات به عنوان عنصری در پدید‌آوردن شایستگیها و تجربیات و توانمندیهای مدیریتی اعضا عمل کند. Pineau و همکاران بیشترین موفقیت یک تیم پژوهشی بیومدیکال را هنگامی عنصر می‌دانند که ارتباط بین رهبری و اعضا بر اساس اطمینان اخلاقی باشد، مطالعات Bachmen و همکاران بر روی منابع قدرت مدیران و رضایت شغلی اعضای گروه نشان داده است که میزان رضایت شغلی به طور مثبت با مدیرانی که قدرت رهبری آنان بر پایه تجربیات و شایستگیهای شخصی استوار است، مرتبط است. عدم رضایت در این موارد بارهبری‌ای که بر پایه اختیارات حقه‌مقام ریاست و یا پادشاهای مثبت و منفی استوار است، در ارتباط است.

این یافته با نتایج مطالعات آندرو که کیفیت مدیریت را با شدت زیاد به محیط گروه یا سازمان مرتبط می‌داند، مورد تأیید قرار گرفته است. کیفیت مدیریت به کمک رتبه‌بندی علمی شاخصهایی چون آگاهی در زمینه کاری گروه، شخصیت و منش، تعداد کارهایی که خود

■ در حالی که از دور یک سازمان پژوهشی به صورت یک واحد یکپارچه بنظر می‌رسد اما در نگاه دقیقتر دارای اجزای ظریفی است که بقاء و تداوم آنها وابسته به وجود و کارکرد مؤثر چندین خصوصیت فردی، سازمانی و رهبری است.

پاداش مالی و در مرتبه دوم، جایزه جای داشت. تفاوت بین پول و جایزه آنقدر آشکار نبود بنابراین تصور می‌شود نظر به کاهش هزینه، دادن جوایز بهترین روش بالابردن بازدهی باشد.

دلیل بالارفتن بازدهی با دادن جایزه چیست؟ McKeachie معتقد است جایزه، وجهه، حقوق و محرکها مهم هستند اما نه به دلیل ارزش مالی آنها بلکه به این خاطر که موجب شناسانده شدن یک محقق به عنوان یک فرد متخصص مجرب، دارای تواناییهای منحصر به فرد و دارای ارجحیت بر دیگر همکاران است.

به نظر می‌رسد پول تنها تحت شرایط خاص و تنها در گروه اندکی موجب افزایش بازدهی می‌شود. و این زمانی است که میزان دستمزد فرد یا گروه در مقایسه با دیگر اعضا گروه و یا دیگر گروهها بسیار کم باشد. Gustad رضایت کارکنان یک دانشکده را مورد سنجش قرار داد. او گزارش داد که سه پاسخ اول در خصوص اینکه چه چیزهایی بیشترین اثر را بر بازدهی کاری آنان دارد، عبارت بودند از تحقیق، همکاران برانگیزاننده و دستمزد.

Eckert و همکاران که بر روی رضایت شغلی اعضای کالج مینسوتا کار می‌کردند، ارزش اجتماعی کار و علایق فکری را مهمترین عوامل راضی‌کننده فرد بر شمرده‌اند.

محققان مراکز پژوهشی که بین آنها همکاری نزدیک وجود دارد پادشاهیایی چون مشارکت در اجرای طرحهای فعال، داشتن همکاران برانگیزاننده و شناخته‌شدن را ترجیح می‌دادند. از پژوهشگرانی که در مطالعه Latharm و همکاران مورد سنجش قرار گرفتند خواسته شده بود ۳۰ گونه پاداش را رتبه‌بندی نمایند.

نتایج براساس رتبه عبارت بود از:

— اینکه نتایج کار مورد استفاده عملی قرار گرفته است؛

— حقوق؛

— اینکه نتایج کار مورد استفاده تجاری قرار گرفته است؛

— شناخته‌شدن نزد رئیس؛

— پادشاهای نقدی؛

— تشویق؛

— سهمی شدن در سود؛

— کارکردن در گروهی که به عنوان گروه سرآمد معروف است؛

— نزد مدیریت بالای کمپانی شناخته شدن؛

وی انجام داده است و سطحی از پشتیبانی که او از پژوهشگران دیگر به عمل می آورد سنجیده شده است. مدیرانی که درجات بالایی از این شاخصها را دارا بودند، محیط کاری مثبت تری را ایجاد کرده و به طور مشخص بازده بالایی داشته اند.

با توجه به این موارد است که پژوهشگران، مدیر یک سازمان پژوهشی بارور را دارای خصوصیات زیر دانسته اند: صاحب جلساتی که کاملاً به سوی پژوهش هدایت شده است، دارای اشارات مؤکد بر تحقیقات به نحوی روشن برای کلیه اعضا و صاحب رفتاری برانگیزاننده برای تشویق دیگر اعضا گروه.

این رفتارها شامل جلسات متعدد با اهداف کاملاً روشن، ارتباط خوب رهبری با اعضا، تبادل نظر باز، راحت و آسان بین اعضا و رهبری، اجازه بیان آزاد نظریات کلیه اعضا، سهیم نمودن اعضا در اطلاعات به طور کامل، واگذار کردن حس مالکیت طرحها به همه اعضای گروه می شوند.

نتیجه گیری

با توجه به آنچه گذشت، گروه تحقیقاتی بارور دارای هدفهای سازمانی و فردی مشخص (مرتبط با اهداف سازمانی) است، تأکید خاص بر پژوهش دارد، فرهنگ منحصر به خود را داراست و دارای محیطی است که امکان تبادل نظریات را فراهم آورده به طور هوشیارانه و هدفمند اعضای جدید را سازماندهی می نماید. چنین سازمانی تعداد قابل توجهی محقق را که به نحوی مطلوب در سازمان جای گرفته اند و در عین حال امکان برانگیخته شدن در نتیجه تبادل نظریات با یکدیگر و نیز با دیگر محققان را دارا هستند، شامل می شود. گروه بارور دارای امکانات کافی (خصوصاً منابع انسانی) است اما مهمتر آنکه منابع و امکانات از نظر افراد گروه قابل دسترس تصور می شود و در نهایت، این گروه ساختار سازمانی افقی با مدیر دارد. مدیر نیز تسهیل کننده باروری گروه از طریق اجرای مدیریت مشارکتی بوده، خود فردی با تجربه در زمینه پژوهش به شمار می رود و نقشی مهم اما نه چندان غالب در طرحریزی برنامه های پژوهشی محققان داشته، اهداف سازمان را همواره مدنظر قرار داده در به کارگیری نیروهای جدید با دقت زیاد عمل می کند.

آنچه بعد از توصیف این متغیرها به ذهن می رسد، نحوه به کارگیری آنهاست. برخی از این عوامل را پس از شناخت به راحتی می توان در عمل به کار گرفت از قبیل: قرار دادن اعضا در یک مجموعه متمرکز، ایجاد سازوکارهای لازم برای ارتباط کاری نزدیک بین اعضای گروه و بین گروههای مختلف و انتخاب رهبرانی که تجربه پژوهشی کافی داشته اند. اما به مرحله عمل در آوردن برخی عوامل، همچون رهبری مشارکتی، نیازمند تلاش بیشتری است.

توجه به چند راهنمایی زیر در این زمینه مؤثر خواهد بود:

- ۱- مدیریت مشارکتی در محدوده عملکرد هر یک از اعضای گروه به صورت مهارتی آموختنی است. برای همین نیز آماده کردن چهارچوب آموزشی در این زمینه بسیار مؤثر است.
- ۲- بسیاری از این عوامل مانند فرهنگ، محیط مثبت، تصور در

دسترس بودن امکانات و احساس ارزشمند بودن در زمره عوامل روانی هستند. مدیریت مؤثر باید به طور نظام مند این عوامل را مد نظر داشته باشد.

۳- برای یک گروه چگونگی یافتن و به کارگیری اعضای جدید که دارای مهارتهای لازم پژوهشی هستند همواره مشکل بوده است. در این خصوص، Dill اظهار می دارد که پژوهشگران موفق و فعال در یک رشته وابسته بیش از محققان غیرفعال در حوزه مورد نظر، توانایی ارزیابی کارایی و مسؤولیت پذیری افراد را دارند. بنابراین، مؤسسات یا دانشکده هایی که آغاز کننده یک فرایند پژوهشی هستند، می توانند از محققانی در خارج از حوزه خود برای شناساندن و یا ارزیابی اعضای جدید کمک بگیرند.

آشنایی با ۱۲ خصوصیت بر شمرده شده تأمین کننده ۳ نکته مفید زیر است:

— علی رغم آنکه این خصوصیات در هیچ یک از منابع موجود به صورت یکجا مورد بررسی قرار نگرفته اند اما عوامل مؤثر دیگری نیز وجود دارند که تاکنون مدنظر نبوده اند. به عنوان نمونه، تمام این مطالعات بر روی محیطهایی انجام پذیرفته که اکثریت اعضای آن را آقایان تشکیل می داده اند. مطالعات اخیر نشان می دهد که عملکرد و پاسخهای پژوهشگران زن متفاوت از مردان است.

— نکته مهم دیگر، نقش چند جانبه رهبری است. هر چند تأثیر هر یک از خصوصیات دوازده گانه چندان مشخص نیست اما واضح است که رهبری بر کلیه خصوصیات دیگر عنوان شده تأثیر قابل توجهی دارد.

— در نهایت، آشناسدن با این عوامل علت عدم موفقیت بسیاری مراکز پژوهشی را آشکار می نماید. یک واحد پژوهشی موفق، نیازمند مجموعه ای از خصوصیات فردی برای هر یک از اعضای گروه تحقیق؛ محیط سازمانی حمایت کننده قوی و رهبری مشارکتی، آگاه و پژوهشگر است. در حالی که از دور یک سازمان پژوهشی به صورت یک واحد یکپارچه بنظر می رسد اما در نگاه دقیقتر دارای اجزای ظریفی است که بقاء و تداوم آنها وابسته به وجود و کارکرد مؤثر چندین خصوصیت فردی، سازمانی و رهبری است. ■

یادداشتها

- 1- Mc Ginnis
- 2- Long
- 3- Fox
- 4- Andrews
- 5- Prototype
- 6- Drew
- 7- Kapel
- 8- Rice
- 9- Austine
- 10- Schweitzer

منبع

ACADEMIC MEDICINE, Vol.67, Number 6, June 1992.